

### Ideen-Management als Grundlage für Innovationen

**Kunde:** Österreichische Tochter eines internationalen IT-Konzerns

**Ausgangssituation:** Das Wissen des Business Unit Managements, dass viele Potenziale, die MitarbeiterInnen in sich tragen nicht genutzt werden und dass darin MitarbeiterInnen-Motivation und Gewinnchancen stecken

**Aufgabenstellung:** Für Markt-Neueinführungen sollen Ideen- und Erfahrungs-Potenziale der MitarbeiterInnen erhoben, analysiert, bewertet und genutzt werden

**Ergebnis:** A) Aktuelle Erhebung von Ideen und Auswertung der Ideen mit Umsetzungspotenzial, B) Einführung eines laufenden Ideen-Management-Prozesses (Stage Gate) und des darauf aufsetzenden Offering-Entwicklungs-Prozesses, C) Entwicklung konkreter Offerings

### Ideen-Management-System

**Kunde:** Internationaler Papierkonzern

**Ausgangssituation:** 'Das Rad nicht zwei Mal erfinden', war die Devise; an unterschiedlichen Locations entstanden gleiche Business-Anforderungen, die Units wussten zu wenig voneinander, gleiche Probleme wurden mehrfach gelöst (technisch wie IT-mäßig)

**Aufgabenstellung:** Partizipative Erarbeitung einer Lösung, die die Kommunikation und den Wissensaustausch über typische Problemstellungen fördert und ermöglicht, die in der Gesamtorganisation bekannt ist und allen zur Verfügung steht

**Ergebnis:** Basiskonzept für Fokus-gesteuertes Ideenmanagement-System (System = Business-Prozesse & Steuerung und Anforderungen an IT-System)

### Innovationsaufstellung

**Kunde:** Businessunit Industrie eines IT-Unternehmens

**Ausgangssituation:** Das Thema 'Innovation' wurde seit Langem diskutiert, aber es folgten keine Taten - und keine Innovationen

**Aufgabenstellung:** Lösung der Innovations-Blockade unter Einsatz der innovativen Methode der 'Strukturaufstellung'

**Ergebnis:** Transparenz für die Entscheidungsträger hinsichtlich: Innovations-Hemmnisse (fehlendes Feedback von außen, fehlender Knowhow-Austausch 'mit außen', unklare Verantwortlichkeit), relevante Handlungsfelder, next steps

### Innovationsprozess(e) - Definition

**Kunde:** IT-Bereich eines österreichischen Pharma-Unternehmens mit internationalen Tochterfirmen

**Ausgangssituation:** Vom IT-Bereich wurden Innovationen erwartet und gefordert; es gab aber

kein gemeinsames Bild von Innovationen, deren Nutzen und Konsequenzen für Organisation und Zusammenarbeit

**Aufgabenstellung:** Die für innovatives Agieren erforderlichen Prozesse, kritischen Erfolgsfaktoren und Change Management Maßnahmen sind zu definieren

**Ergebnis:** Sämtliche für die weitere Umsetzung erforderlichen Elemente und Schritte sind definiert und konzipiert: Innovation, Themenführerschaft, Scope, Nutzen, strategische Leitlinien, Innovationskultur, Prozesse, Aufgabenstellungen, Verantwortung, Rollen

### Innovationsumsetzung

**Kunde:** Österreichischer Telekomanbieter

**Ausgangssituation:** Ideen und Entwicklungen (quasi 'Erfindungen') waren vorhanden, wurden aber nicht zu 'Innovationen', weil für die Umsetzung Anwendungsbereiche und Nutzen für Kunden nicht erkennbar waren

**Aufgabenstellung:** Marktnutzen-Analyse und Strukturierung der technischen Entwicklungen mit Innovationspotenzial, Start des Kunden-Feedback-Prozesses und 'Übersetzung' von Technik- in Kunden-Wording

**Ergebnis:** Katalog von Technik-basierten innovativen Lösungen, formuliert in der Sprache von Kunden, die von den Umsetzungspartnern des Telekomanbieters ihren Kunden präsentiert werden konnten

### Innovationsprozess und Offeringentwicklung

**Kunde:** Businessunit Financial Services eines IT-Unternehmens

**Ausgangssituation:** Kunden beurteilten die Businessunit als wenig innovativ

**Aufgabenstellung:** Für den Markt erkennbare, innovative Angebote entwickeln

**Ergebnis:** Neue IT-Offerings für den Markt: Konzeption, Partner-Koordination, Business Case, technische Umsetzung, Markteinführung

### Kommunale Sozialintervention

**Kunde:** Österreichischer Energieerzeuger

**Ausgangssituation:** Unsicherheit in Bevölkerungsgruppen hinsichtlich der Auswirkungen des Kraftwerksbaues in einer österreichischen Region

**Aufgabenstellung:** Erhebung und Analyse der Motive und Ängste, Identifikation der Widerstands- und der positiven Erwartungs-Faktoren

**Ergebnis:** Kommunikationskonzept zum ausgewogenen Umgang mit Kritikern und Befürwortern des Kraftwerksbaus

### Leistungs- und Zielvereinbarungs-Dialog

**Kunde:** Kreiskrankenhaus

**Ausgangssituation:** Im Zuge der Einführung von zielorientiertem Führen (MbO) wurde die Einführung von Mitarbeitergesprächen zur Leistungs- und Zielvereinbarung beschlossen

**Aufgabenstellung:** Entwicklung und Einführung des Personalentwicklungs-Instrumentes 'Mitarbeitergespräch', das optimal an Organisation, MitarbeiterInnen und deren Aufgabenstellung angepasst ist

**Ergebnis:** A) Konzeption von Gespräch und erforderlichen Prozessen B) Kommunikation, Schulungen und Coaching C) Einführung der Prozesse für das regelmäßige Mitarbeitergespräch

### Management-Kompetenzen - Aufbau & Support

**Kunde:** International agierender Finanzdienstleister

**Ausgangssituation:** Im Rahmen eines internationalen Führungskräfteentwicklungsprogramms sollten die Potentials in allen Ländern durch persönliches Coaching unterstützt werden

**Aufgabenstellung:** Arbeit an den kommunikativen, rhetorischen und sozialen Management-Kompetenzen zur Erreichung zu definierender individueller Ziele, zur Lösung von konkreten Problemstellungen, zur Stärkung der individuellen Persönlichkeit

**Ergebnis:** Erreichung konkreter, angepeilter Entwicklungsziele

### Mitarbeiterbefragung

**Kunde:** Detailhandelskette

**Ausgangssituation:** Es wurden systematische Grundlagen für Personalentwicklung und Incentivesystem benötigt

**Aufgabenstellung:** Durchführung von Gruppeninterviews als Basis für die quantitative Fragenbogenerhebung und Erstellung eines daran anschließenden Umsetzungskonzeptes

**Ergebnis:** A) Aktueller Commitment-Status, Input für Personalentwicklung und Incentivierung, B) Einführung der Prozesse für die regelmäßige MitarbeiterInnenbefragung

### Mitarbeiterbefragung

**Kunde:** Österreichische Tochter eines deutsch-japanischen Industrieunternehmens

**Ausgangssituation:** Es wurden systematische Grundlagen für Personalentwicklung, Vorschlagswesen und Qualitätsmanagement benötigt

**Aufgabenstellung:** Durchführung von Tiefeninterviews als Basis für die quantitative Fragenbogenerhebung und Erstellung eines daran anschließenden Umsetzungskonzeptes

**Ergebnis:** A) Aktueller Commitment-Status, Identifikation der Innovations- und Qualitätshaltung und Verbesserungskonzept, B) Einführung der Prozesse für die regelmäßige Mitarbeiterbefragung

### Mitarbeiterbefragung

**Kunde:** Österreichisches Grundstoffindustriunternehmen

**Ausgangssituation:** Organisatorischer Veränderungsprozess

**Aufgabenstellung:** Erhebung der MitarbeiterInnenmeinung zu Engagement und Führungskräften

**Ergebnis:** Grundlage für Organisationsentwicklung und Personalmanagement

### **Mitarbeitergespräch - Einführung und Training**

**Kunde:** Österreichische Tochter von international agierendem Schwerindustrie-Unternehmen

**Ausgangssituation:** Das innerbetriebliche Klima war äußerst kritisch; nach einem Optimierungsprojekt kommunizierten die MitarbeiterInnen tendenziell nur mehr über die unumgänglich notwendigen Inhalte mit dem Management; an neuen Perspektiven und Zielen wurde gezweifelt

**Aufgabenstellung:** Parallel zur Strategie-, Leitbild- und Kommunikations-Initiative sollte das - zielorientierte und persönliche - Gespräch zwischen Vorgesetzten und MitarbeiterInnen durch die hilfreichen Prozesse und Strukturen eines regelmäßigen Mitarbeitergesprächs unterstützt werden

**Ergebnis:** Inhalte, Struktur, Einschätzungskriterien, Evaluierungsskala, Leitfaden für das Führen von Mitarbeitergesprächen für Vorgesetzte und MitarbeiterInnen / Prozesse zur Integration in die Personalentwicklung / Führungskräfte-Trainings

### **MitarbeiterInnenbefragung im Rahmen einer Organisationsanalyse**

**Kunde:** Stadtverwaltung einer deutschen Stadt

**Ausgangssituation:** Im Zuge von Verwaltungsreformvorhaben sollten in den Ämtern der Stadtverwaltung Bonn Maßnahmen für mehr Bürgernähe und höhere Effizienz umgesetzt werden

**Aufgabenstellung:** Qualitative Erhebung mit halb-strukturierten Interviews und Quantifizierung mit dem Fokus: Engagement und BürgerInnen-Orientierung

**Ergebnis:** Status-Darstellung und pragmatische Umsetzungsvorschläge durch Nutzung des hohen Engagement-Levels

### **MitarbeiterInnenbefragung im Rahmen einer Organisationsanalyse**

**Kunde:** Österreichische Tochter eines niederländischen Pharmakonzerns

**Ausgangssituation:** Nach organisatorischen Veränderungen war eine Einschätzung der aktuellen MitarbeiterInnen-Meinungen zur operativen Führungsebene erforderlich

**Aufgabenstellung:** Identifikation der positiven und der kritischen Elemente hinsichtlich Commitmentfaktoren und Führungsleistung sowie Feststellung der Änderungsbedarfe

**Ergebnis:** Kenntnis von Führungsstärken und -schwächen, der unterstützenden und

ungünstigen Faktoren sowie der Motivationsfaktoren, Erstellung von Führungskräfte- und Personalentwicklungskonzept, Umsetzungs- und Kommunikationsplanung

### **MitarbeiterInnenbefragung und Organisationsanalyse**

**Kunde:** Österreichisches Landeskrankenhaus

**Ausgangssituation:** Im Rahmen eines Strategieprojektes waren die Rückmeldungen aus der Organisation erfolgskritisch, MitarbeiterInnen-Einstellungen mussten in die Veränderungen einfließen, um Umsetzungsakzeptanz zu erhalten

**Aufgabenstellung:** Es wurden Engagement, Einstellungen zu Prozessveränderungen und Entwicklungspotenzialen mit Tiefeninterviews und einer darauf aufsetzenden Gesamtbefragung erhoben

**Ergebnis:** Einstellungen der Organisationsmitglieder mit Fokus auf: Unterschiede, Widersprüche, Kritikpunkte, Anforderungen, Potenziale, Engagement und daran orientierter Umsetzungsplan für Schritte in Richtung der strategischen Veränderung

### **Mitgliederbefragung zu Qualitätsstandards**

**Kunde:** Österreichische Hotelgruppe

**Ausgangssituation:** Die Hotelkette wollte nach außen wirksame Qualitätsstandards einführen, um diese ‚richtig‘ zu definieren und allgemeine Akzeptanz dafür zu erhalten, war die Einbeziehung der Mitglieder erfolgskritisch

**Aufgabenstellung:** Durchführung von halb-strukturierten, persönlichen Interviews bei den Mitgliedern und Nutzung dieser Befragung als Intervention im Sinne des internen Marketing

**Ergebnis:** Katalog von Items für Qualitätsstandards, Hypothesen hinsichtlich der Kriterien-Ausprägungen

### **Mitglieder-Motivforschung und -Befragung**

**Kunde:** Bundeskammer einer österreichischen Interessenvertretung

**Ausgangssituation:** Entwicklung einer Mitglieder- und Marktstrategie

**Aufgabenstellung:** Motiverhebung und anschließende quantitative Gesamterhebung bei den Mitgliedern zu den prinzipiellen Anforderungen an die Standespolitik, Zufriedenheit mit der Standesvertretung, Image und Selbstwert des Berufsstandes

**Ergebnis:** Identifikation des Motivspektrums, Gegenüberstellung Strukturdaten und Beurteilungen, Grundlagen für Politik und Positionierung des Berufsstandes

### **Mitglieder- und Angebotsstrategie**

**Kunde:** Österreichischer Serviceverband und Interessenvertretung

**Ausgangssituation:** Für Organisations- und Strategieentwicklungs-Vorhaben wurden

belastbare Informationen über Mitgliederhaltungen benötigt

**Aufgabenstellung:** Analyse der Mitgliederzufriedenheit und der Preissensibilität

**Ergebnis:** Darstellung der Mitglieder-Motive und -Haltungen und Umsetzungsvorgehen

### **Mobilisierung und Erhebung als Grundlage für Aufgabenreform-Vorhaben**

**Kunde:** Organisation der österreichischen Bundesverwaltung

**Ausgangssituation:** Ein Changeprozess war geplant, als Maßnahmen-Grundlage für sachliche und soziale Veränderungen wurde Feedback und Information aus der Organisation benötigt

**Aufgabenstellung:** Persönliche MitarbeiterInnen-Befragung und Fragebogen-Erhebung zu Arbeitsinhalten, Ressourcen und Veränderungstoleranz als bewusster Interventionsschritt

**Ergebnis:** Mobilisierte Organisation, Status zu Inhalten und Ressourcen in den Kernaufgaben, Umsetzungs-Empfehlungen

### **Monitoring des Veränderungsprozesses**

**Kunde:** Tochter eines österreichischen Industrieunternehmens

**Ausgangssituation:** Start eines Projektes mit hohem Veränderungs- und kritischem Potenzial

**Aufgabenstellung:** Eingesetztes Projektmanagement benötigt laufende, leicht zugängliche Informationen hinsichtlich Wirksamkeit der Veränderungsmaßnahmen, Verständnis und Akzeptanz

**Ergebnis:** Während der Umsetzung gaben die MitarbeiterInnen ihre Einschätzungen zu standardisierten Fragen laufend ab. Diese Monitor zeigte kritische Entwicklungen unmittelbar an, das Projektmanagement konnte rasch reagieren

### **Nutzenerhebung bei Mitgliedern**

**Kunde:** Österreichischer Serviceverband und Interessenvertretung

**Ausgangssituation:** Für Organisations- und Strategieentwicklungs-Vorhaben wurden belastbare Informationen über Mitgliederhaltungen benötigt

**Aufgabenstellung:** Analyse der Nutzeneinschätzung, der Preissensibilität und der allgemeinen Zufriedenheit der Mitglieder

**Ergebnis:** Nutzenpriorisierung der Leistungen, Schwellenwerte für die Preisstrategie, Darstellung der Mitglieder-Motivationskala